

Kurzfassung

Unternehmen erzeugen einen immer größeren Anteil der Wertschöpfung durch die Zusammenarbeit mit fremden Unternehmen. Der zunehmende internationale Wettbewerb erfordert dabei die Erschließung weiterer Effizienzgewinne aus den Netzwerken, wobei vorausgesetzt wird, dass alle Akteure von der Kooperation profitieren.

Die Umsetzung solcher unternehmensübergreifender Projekte zeigt jedoch, dass fokale Unternehmen häufig die einzigen Kooperationsgewinner sind. Widerstände schwächerer, aber unverzichtbarer Partner, werden durch Machteinsetz übergangen.

Die durch Zusammenschlüsse wachsende Verhandlungsmacht auf Zuliefererseite zeigt allerdings langsam Wirkung und begrenzt zukünftig die Dominanz der fokalen Unternehmen. Diese werden verstärkt die wirtschaftlichen Konsequenzen der Kooperationsentscheidungen für alle betroffenen Akteure nachvollziehbar machen und kommunizieren müssen. Besondere Bedeutung erhält in diesem Kontext die transparente Verteilung von Netzwerkgewinnen.

Zu diesem Zweck wird in der Arbeit das Verfahren des „Cost Benefit Sharing“ entwickelt. Innerhalb dieser integrierten Methodik zur Bewertung und Verteilung von Kooperationseffekten wird die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durch Einbeziehung von Transitionseffekten auf andere Akteure erweitert. Diese rechtfertigen unter bestimmten Umständen auch die wirtschaftliche Umsetzung von Maßnahmen, die einem Akteur Verluste bringen, während andere Akteure im Netzwerk profitieren. Die Umsetzung solcher unternehmensübergreifender Prozessveränderungen wird erst durch die Reallokation der Netzwerkgewinne ermöglicht. Dabei steht eine verhandlungsbasierte Verteilung der Gewinne und Verluste aus Kooperationsprojekten im Vordergrund. Hierzu werden in der Arbeit verschiedene, theoretisch begründete Lösungsvorschläge unterbreitet. Der Einsatz von Cost Benefit Sharing wird an einem Fallbeispiel aus der Automobilindustrie demonstriert. Neben auftretenden Herausforderungen werden auch die Grenzen der Methode dargestellt.

Abstract

Emerging competitors and globalization require the companies not only to optimize internal operations but scrutinize potential benefits of cooperation. As a voluntary act of working together, cooperation among independent businesses in networks is based upon achieving mutually beneficial Win-win-situations. Today, focal companies as drivers in the network-economy, receive the majority of benefits from operating in these networks. Objections by weaker but indispensable partners are often quelled. In turn, these partners are reluctant to involve themselves deeper in business-relationships as they lack mutual benefits. Thus, the true benefits of the network are not earned.

However, consolidation on the part of many suppliers has only just started to change the rules of such cooperations: they limit the bargaining power of the focal companies. Unlike in the past, the focal companies are challenged to design a true Win-win-relationship within a complex supply network. Such relationships are based on a clear understanding of all advantages and drawbacks of an intensified cooperation while at the same time addressing a mutually acceptable distribution of the benefits and costs incurred by the cooperative effort.

The integrated framework for delivering these results is developed in this thesis and called „Cost Benefit Sharing“ and is represents the centerpiece of this thesis. For this extended economic evaluation it is vital to incorporate financial and non-financial implications of decisions taken at one partner in the network and their effect on the other partners (transition-effects). It is through this type of cause-and-effect that certain cooperative efforts become feasible for the network even if they deliver benefits to some partners while netting a loss for others. Communicating these effects throughout the network visualizes the true impact of collaboration in the network. Unfavorable distributions of costs and benefits can be resolved by applying different reallocation strategies which are envisaged in this thesis. Additionally, future challenges and the limits of the method at hand are discussed. The effectiveness and applicability of the method is then demonstrated on a case study from the German automotive industry.